

---

## **INTRODUZIONE**

### **UNA VISIONE INTEGRATA: TENERE INSIEME LE PRATICHE CONSOLIDATE E AGGIUNGERVI LE NUOVE PROSPETTIVE**

di *Severino Salvemini*

Nell'era della conoscenza, quale quella in cui siamo, non è possibile che un'organizzazione funzioni senza disporre di persone di qualità. Sembrerebbe una frusta litania, essendo questo concetto diventato ormai un mantra ripetuto fino alla noia in tutti i convegni che si occupano di personale, ma essa è proprio una verità. Le persone sono le risorse più pregiate in questo momento, anche perché quelle eccellenti sono spesso anche scarse, se pensiamo a donne e uomini motivati, competenti e con talento superiore.

Non importa quale settore stiamo osservando, se il governo sia pubblico o privato, se gli obiettivi siano profit o non profit. Senza le persone adeguate alla sfida non si raggiungono ambiziosi traguardi prefissati. E le organizzazioni migliori sono proprio quelle in cui i leader hanno compreso questa cosa da tempo e stanno mettendo in pratica con tenacia e lungimiranza una gestione delle risorse umane originale e intelligente. Il valore del capitale umano non è mai stato così cruciale come oggi: è la condizione imprescindibile per il futuro. E lo abbiamo sperimentato proprio in questi ultimi mesi, quando la pandemia imprevedibile del Coronavirus ha messo in ginocchio tutte le certezze e i paradigmi del passato e ha richiesto agli individui e alla società di reinventarsi nuovi modelli lavorativi e nuovi stili di direzione. In questa occasione, la resilienza, la tenacia, l'abnegazione, la flessibilità, il coraggio, lo spirito di gruppo sono stati gli ingredienti che hanno fatto resistere e emergere le organizzazioni più virtuose.

Dobbiamo perciò dare al mestiere della gestione delle risorse umane una nuova priorità. A partire dalla scuola e dall'educazione continua che ci segue in tutto il ciclo della vita, fino alla valorizzazione delle nostre competenze, della nostra personalità e dei nostri valori. E qui va ricordata una nuova sottolineatura rispetto anche al recente passato: il collegamento tra le competenze di ogni persona (e tutti i relativi sforzi per ampliarle e per raffinarle) e il significato del lavoro per il benessere dell'individuo. La competenza – oggi è proprio chiaro – non è solo uno strumento per svolgere in modo congruente

con il fabbisogno compiti e mansioni. Oggi la competenza è un elemento essenziale di vita, che diventa sempre più appagante se il contesto dove si lavora (imprese, organizzazioni, istituzioni) contribuisce a valorizzarla e a fornire le occasioni per esprimersi.

L'ormai tristemente famosa "crisi dei mercati", esplosa nel 2008 nel mondo finanziario e poi repentinamente diffusasi in quello industriale, quindi politico fino a raggiungere l'intera società, si è abbattuta come uno tsunami sulle vite di tutti. Ma in particolare ha impattato sulla motivazione al lavoro e sulle prospettive che le persone si sono date circa le opportunità di carriera. Il mondo sempre più liquido e superficiale ci ha portato alla spasmodica (e spesso insoddisfatta) necessità di trovare significati per le nostre esistenze. L'integrazione dell'economia con l'etica e con la socialità dell'eguaglianza non è più rinviabile ed ora gli studi manageriali sono alla ricerca di un modello meno afflitto da crisi di fiducia e di valori. Di qui la sempre maggiore attenzione alla sostenibilità collettiva e all'amore verso il prossimo, dove non vige il principio transazionale e egoistico del *do ut des*, bensì la legge della reciprocità che recita "prima si dà e poi si riceve". Tutto ciò potrebbe sembrare romantico e mieloso, troppo intimo e emotivo per un campo di attività spesso scevra di spiritualità come il business. Ma poiché, come si diceva poc'anzi, noi stessi e la società ci stiamo indirizzando velocemente verso una collettività dove il "senso" è importante, perché l'economia non dovrebbe allinearsi ad un tema così presente nella vita di ogni giorno? Se economia infatti è scienza sociale e si occupa di persone, diventa allora cruciale generare benessere. E sottolineiamo benessere, non solo ricchezza!

Oggi le persone sono felici quando sono in relazione con gli altri, quando hanno accesso a informazioni e conoscenze evolutive, quando possono partecipare a qualcosa di significativo per la propria esistenza, quando raggiungono un engagement, ossia un grado di entusiasmo per la propria esperienza di lavoro. Di fatto quando sviluppano e accumulano una continua crescita nel loro capitale sociale. È possibile nobilitare in azienda gli individui facendo sì che l'espressione "risorse umane", partita con un'accezione positiva ("le risorse dell'essere umano"), non si riduca ad un paradigma di codici numerici all'interno dei format organizzativi e ad una versione sempre più siliconizzata delle persone, gestite attraverso algoritmi e logiche di convenienza costi-ricavi?

I mercati e le organizzazioni sono luoghi di incontro e di aggregazione che vanno vissuti con predisposizioni positive e non – come ancora oggi spesso capita – terreni di battaglia che piano piano si svuotano di presenza umana. Sono contesti dove devono essere esaltati significati, emozioni, valori, sogni, passioni, rispetto per l'essere umano e per le sue ambizioni più profonde. La giusta risposta sono sistemi organizzativi dove i lavoratori si raccolgono attorno ad obiettivi comuni e alti. Ieri queste comunità erano i monasteri, ci diceva San Benedetto, oggi possono essere le aziende ben gestite.

Nella contemporanea economia della conoscenza, dove la tecnologia avanza rapidissimamente e dove l'innovazione viene ricercata come arma di sopravvivenza e di sostenibilità, dove le molteplici generazioni e le diverse identità sociali si ibridano spalla a spalla, dove la burocrazia formale lascia spazio alla fantasia e al disordine procedurale, le formule originali per gestire i collaboratori sono forse diventati gli aspetti manageriali più strategici.

La gestione delle risorse umane (GRU) è una professione che si è reinventata molte volte negli ultimi decenni. Hanno cambiato pelle le pratiche della selezione, della carriera, della formazione, della valutazione, della retribuzione, dell'outplacement, sofisticandosi e cercando di entrare in sintonia con tempi che si sono evoluti rispetto a quelli del secolo scorso. E la professione si è notevolmente estesa e differenziata. Se oggi si chiedesse a cinque amministratori delegati o a cinque manager di linea o a cinque sindacalisti che cosa sia la GRU si otterrebbero sicuramente risposte diverse. Per non citare le differenti risposte se gli intervistati provenissero da geografie non omogenee.

Questo libro e i contributi che state per leggere ci aiutano a rafforzare la nostra visione professionale, combinando le emergenze della teoria e i migliori esempi concreti provenienti dall'esperienza. E toccando anche alcuni territori ancillari, che – in senso stretto – non sono presidio storico dei “capi del personale”.

Pensiamo, solo per elencarne alcuni, a temi quali il welfare, l'active ageing, lo smart working, l'intelligenza artificiale e i big data, le diversità e le pari opportunità, la sostenibilità ecologica e ambientale, la governance aziendale e i rapporti con i più ampi portatori di interesse, citati e approfonditi nei vari capitoli del saggio. Tutti argomenti che fino a pochi anni fa sfuggivano al “perimetro” professionale dei capi del personale e oggi sono a tutti gli effetti aspetti di cui il manager deve conoscere dinamiche e linee di azione e che lo sospingono a lavorare spalla a spalla con altri manager funzionali nelle organizzazioni in un processo di reskilling rispetto al job più tradizionale. L'importante è apprezzare il contributo di tutti nel loro orientamento sistemico.

Ogni autore di questo libro ha cercato di offrire con il proprio contributo un commento riassuntivo dello specifico tema, lasciando al lettore lo sforzo di disegnare la matrice che in trama tesse l'ordito delle singole specializzazioni. Questa matrice è un viaggio oltremodo utile, perché rafforza l'ampiezza dello scopo della GRU, dando a tutte le sfaccettature della professione la medesima dignità e chiedendo ai professionisti di non dimenticare nessuna delle singole variabili d'azione.

Ogni autore ha cercato in fondo in fondo di dare risposta alle seguenti tre domande:

- 1) Quali sono i temi chiave che contraddistinguono lo stato dell'arte degli specifici contenuti della professione dell'HR manager contemporaneo?

- 2) Cosa ci dobbiamo aspettare nel prossimo futuro e come possiamo attrezzarci per non essere colti impreparati e per confezionare *policies* aggiornate ed efficaci?
- 3) Quali domande di ricerca dobbiamo porci per fare avanzare l'apprendimento negli specifici campi?

Se leggiamo ogni capitolo sulla base di questa traccia, vediamo un nuovo valore aggiunto. Perché il libro non è organizzato secondo le classiche subfunzioni delle pratiche HR (selezione, valutazione, carriera ecc.) canonicamente come parecchi manuali (alcuni decisamente di alto livello scientifico e pragmatico) che si trovano in commercio. Questo volume è invece stato concepito attorno alla necessità di un'analisi critica di come lo HR management influenzi la performance organizzativa e quale ruolo essa giochi nello attuale strategic management.

Vediamo di ripercorrere i temi significativi di ogni saggio e di abbozzare un filo rosso tra gli stessi.

Un primo tema che appare nelle righe iniziali è il rapporto con il futuro, con questo futuro che sembra correre ad una velocità più frenetica di quanto noi riusciamo a tener dietro. Nella prefazione di Isabella Covili Faggioli e nel capitolo introduttivo di Umberto Frigelli il messaggio è chiaro ed è quasi un imperativo: non bisogna farsi trovare impreparati dalle discontinuità, anche se esse sono difficilmente predicibili a priori. Il futuro va progettato *ex ante* e va inventato con una buona dose di fantasia e di immaginazione. Sugli eventi inattesi è troppo pericoloso farsi prendere in contropiede (anche perché non ci sono davvero eventi inattesi. Frigelli ci ricorda che pure il Coronavirus non era proprio un “cigno nero”; lo sapevamo, solo che lo avevamo largamente sottovalutato). “*Act now*” allora, senza aspettare ad agire.

L'*employability* è un passaggio obbligato, perché il lavoro sarà la condizione primaria di identità sociale di tutti. E mantenersi adeguati ai fabbisogni professionali diventerà l'elemento fondamentale per non farsi escludere dal mercato del lavoro. Come dice il giornalista e grande esperto del mercato lavorativo Luca De Biase. “il lavoro rappresenterà quel punto di incontro labile che congiunge la speranza e la paura del futuro”. Occorrerà predisporre per la speranza e cercare di evitare a tutti i costi il precipizio della paura.

Se mettiamo tutte queste considerazioni insieme, si arriva alla conclusione che la Direzione del personale nelle aziende avrà bisogno di una nuova configurazione. Particolarmente illuminante a questo proposito è il saggio di Raoul Nacamulli e Maurizio Cappellari, che ci invitano a superare il paradigma elaborato ormai trent'anni or sono dall'americano Dave Ulrich delle tre gambe: le aree amministrativa, giuridica e sindacale. Gli autori invece ci stimolano ad un modello in cui l'HR department sia: 1) agile, in quanto collegato alle metamorfosi digitali, 2) sociale, poiché punta allo sviluppo e all'accumulo del capitale sociale degli individui e dei gruppi e 3) orientato all'ecosistema di riferimento territoriale e di filiera con elevata considerazio-

ne dei fabbisogni di tutti i diversi portatori di interesse. Ciò richiederà agli specialisti HR un allargamento delle proprie competenze, includendo un'intensa attenzione ai bisogni dei clienti interni e alla governance complessiva dell'organizzazione.

Molto legato a queste riflessioni, si connette il successivo capitolo di Luca Solari, che ci induce a riflettere sulla governance aziendale e sul tema del *purpose*, e cioè sugli obiettivi istituzionali che definiscono la natura dell'impresa e pertanto ne giustificano la propria esistenza agli occhi della società. Passato il tempo della "creazione del valore per gli azionisti", è evidente che si è allargato il perimetro di coloro che devono trarre beneficio dall'impresa e dal modo con cui essa è governata. È il passaggio, ancora non definitivamente compiuto, dal "capitalismo degli azionisti" al "capitalismo dei partecipanti", con la delicata domanda di chi deve presiedere la missione all'interno dell'organizzazione e quale ruolo ha l'HR nel precisare meglio questa responsabilità e nel mettere in campo un sistema di incentivi che allinei il comportamento delle persone agli scopi ultimi dell'istituzione.

Il saggio successivo di Gabriele Gabrielli ci aiuta a comprendere lo sviluppo recente del welfare aziendale attraverso i collegamenti prevalentemente con le pratiche della retribuzione e delle relazioni industriali. Il declino delle politiche pubbliche orientate al benessere sociale e le recenti fragilità (come la crisi 2008-2018 o il Covid-19) ci ricordano che tutto ciò è una nuova sfida per i responsabili del personale, i quali dovranno immaginare un nuovo laboratorio per l'innovazione organizzativa e sociale collegata a questo tema. Il capitolo si sofferma sul superamento della dimensione transazionale della remunerazione, che aveva confinato lo scambio nel rapporto di lavoro di mera natura economicistica, quando invece gli attuali lavoratori (e ancor più le prossime generazioni dei Millennial che si affacciano oggi sul mercato del lavoro) manifestano bisogni molto più complessi di quelli monetari. E anche qui, poiché si tratta di intervenire non solo sui singoli dipendenti ma anche sulle loro famiglie e sulla cittadinanza del territorio, il collegamento con il "purpose" istituzionale cui abbiamo prima fatto cenno diventa cruciale.

Mariano Corso, con Crespi e Madini, affronta poi il tema dello smart working, ricordandoci che non dobbiamo confonderlo con le pratiche consolidate del telelavoro. L'emergenza sanitaria del Covid-19 ci ha manifestato che il lavoro fuori dalla fabbrica o dall'ufficio con orari di maggiore flessibilità può produrre nuovi equilibri e nuovi benefici in tutti gli attori in gioco. Il processo è avvenuto molto velocemente e non è detto che tutte le esperienze avvenute nel primo semestre del 2020 siano poi state massimamente positive. Ma, nello specifico, questo tempo è stato utile per spingerci a passare da un management novecentesco basato sul presenzialismo e controllo fiscale degli orari ad un management orientato alla fiducia e alla collaborazione, che sicuramente si collega ad una maggiore meritocrazia e ad una maggiore responsabilizzazione. Ora l'importante è non tornare indietro, utilizzando il meglio di questa esperienza per sperimentare nuovi

modi di lavorare per il futuro, cercando di abbandonare progressivamente i principi ormai obsoleti dell'organizzazione del lavoro tayloristica e fordiana. Di sicuro in futuro si lavorerà dovunque e in nessun luogo, così come le competenze diventeranno sempre più intangibili e difficili ad essere schematizzate in norme e procedure.

Il capitolo successivo è dedicato alla diversity, argomento su cui i professionisti del personale sono spesso chiamati ad essere ambasciatori all'interno delle loro organizzazioni. Sono infatti loro che devono mettere in atto le condizioni per far sì che tutti gli attori accettino e mettano in pratica le giuste predisposizioni nei confronti dei nuovi inclusi. Ormai non c'è dubbio che le persone che hanno diversa identità siano un patrimonio da coltivare e da valorizzare e che l'inclusione di individui che operano in condizione di "svantaggio" rappresenti un'occasione di creatività e di varietà di prospettive. E a coloro che ancora pensano che la diversità rappresenti un problema e che occorra invece omologare i comportamenti (perché ciò facilita le pratiche di gestione), accettando le discriminazioni identitarie, va ricordato ciò che dice il sociologo Mimmo De Masi, e cioè che la diversità rappresenta la condizione normale della natura, mentre l'uguaglianza non è altro che una nostra costruzione sociale, spesso pigra e non foriera di risultati particolarmente innovativi. Dopo una prima generale accoglienza positiva del tema delle pari opportunità e un generale entusiasmo da "*nice to have*", Simone Pulcher e Marco Guerci ci mettono in guardia sul fenomeno, sottolineando che poi in concreto non sempre sono "rose e fiori". È pertanto molto interessante il loro contributo, che illustra come gestire le inevitabili contraddizioni e difficoltà culturali di tale approccio.

Nuovo campo, abbastanza vergine per gli specialisti di risorse umane, quello dei big data. Nel campo del personale ciò vuol dire muoversi da una logica a consuntivo ad un approccio in cui dati e informazioni supportano in modo integrato le decisioni in linea con gli obiettivi di business dell'impresa. Paolo Pedronetto illustra quali dati devono essere recuperati ed elaborati dalle direzioni del personale per essere in sintonia anche con la velocità con cui le informazioni circolano sui mercati e in azienda, ma ci ricorda anche l'investimento educativo (presidiato dal servizio HR) per modificare la mentalità di tutto il management aziendale a questo riguardo.

Marco Monga e Umberto Frigelli affrontano il tema dell'intelligenza artificiale, che ci aiuta a trasferire sulle macchine i processi cognitivi umani che riguardano il personale. Vengono approfondite le relazioni con il mondo della selezione delle persone, in particolare attraverso le piattaforme tramite le quali si pubblicano opportunità di carriera e di sviluppo. Ma l'intelligenza artificiale è ormai cosa concreta anche nei processi di rendicontazione di note spese e missioni. Un panorama prospettico promettente è invece quello della formazione, dove ci sono margini inesplorati e grandi possibilità di sviluppo.

Il recente episodio del Covid-19 ci ha fatto scoprire con una certa sorpresa la struttura demografica associata all'invecchiamento della nostra società e le fragilità delle generazioni più anziane rispetto alle nuove sfide. Nell'am-

bito dei reparti HR la diffusione di *demographic literacy* non è particolarmente alta e poco ci si è soffermati sulla necessità di una maggiore sostenibilità generazionale all'interno delle imprese, in specie quando si richiede un significativo sforzo in termini di innovazione, investimenti e nuova conoscenza. Gli specialisti del personale – come sostiene Claudio Lucifora – devono pertanto predisporre significativi interventi di *age management*, monitorando e interpretando le dinamiche demografiche aziendali e ridisegnando nuovi percorsi di carriera e nuove politiche per l'invecchiamento attivo e per il pensionamento. Così come vanno pensate nuove prassi aziendale per pianificare il personale in un'ottica più intergenerazionale, disegnando un originale *life course management*, perché – come sostiene l'OCSE – “*live longer, work longer*”.

Che l'Italia sia poi una delle ultime potenze economiche a brillare per scarsa spesa in istruzione è, ahinoi, un dato sconcertante ma cosa nota. I dati ci collocano in coda alla graduatoria nella formazione, formale e non formale, e i nostri cugini del Nord Europa sono molto più coinvolti in occasioni di apprendimento. E Lorenzo Scannavini e Umberto Frigelli ci ricordano la crucialità dell'educazione per adeguarsi ad una dinamica che avrà nel futuro forti discontinuità con le prassi professionali consolidate e che quindi richiederà occasioni di insegnamento/apprendimento mutate rispetto alle esperienze scolastiche tradizionali. Addirittura il 44% della popolazione aziendale testimonia la necessità di avere un *refreshing* continuo delle proprie capacità. È pensiero comune che la formazione si adegui, con nuove modalità e strumenti, all'evoluzione del lifestyle fuori e dentro le organizzazioni con percorsi orientati al self learning, all'on demand, al social learning e ad una modalità di fruizione ATAWAD (*AnyTime, AnyWhere, Any Device*). La Direzione del Personale è chiamata a sviluppare processi formativi integrati con le attività di business e un approccio sempre più caratterizzato da una forte responsabilizzazione delle persone rispetto al proprio sviluppo. Fortunatamente non mancano i casi di eccellenza (nel mondo e in Italia) di organizzazioni che hanno sviluppato best practice per creare percorsi di formazione caratterizzati da personalizzazione, snellezza ed engagement, anche con soluzioni digitali, e il capitolo ne riporta alcune (formazione oltre l'aula, MOOC, gamification, academy aziendali, *blended learning* e *flipped classroom*).

Filippo Bettini e Gustavo Bracco affrontano il tema della sostenibilità (ambientale, sociale e di governance) come elemento essenziale nel governo prospettico delle aziende e il ruolo che la direzione del personale ha nel progettare soluzioni e evoluzioni per dare ad essa una posizione elevata nella priorità degli obiettivi aziendali. Nel caso specifico che riguarda le responsabilità del dipartimento HR, si fa riferimento al collegamento tra sostenibilità prevista e raggiunta e sistemi di incentivazione del top management, ricordando sempre che, onde evitare autoreferenzialità, occorre che la sua misurazione venga sempre effettuata da enti terzi, esterni all'azienda.

Unico capitolo che si sofferma su una pratica specifica di HRM è quello che Massimo Righetti e Umberto Frigelli scrivono sulla valutazione della prestazione. Forse perché la vita organizzativa è valutazione continua ed essendo quest'ultima un processo cognitivo, è sempre in corso il rischio di una distorsione percettiva basata sui nostri pregiudizi soggettivi e personali. La valutazione della prestazione (*performance appraisal*) costituisce un ingrediente critico e fondamentale del processo di performance management, tanto che non è raro che essi siano – erroneamente – considerati sinonimi. La gestione professionale, tipica del management di qualità, richiederebbe una valutazione a priori (oltre che, ovviamente, a posteriori) e una valutazione formalizzata. Solo così il sistema organizzativo può sviluppare una cultura organizzativa non gerarchica e discrezionale e un orientamento al raggiungimento di risultati oggettivi e condivisi. Da una buona pratica di valutazione si origina quindi tutto il resto: la retribuzione, la carriera, la leadership, l'orientamento al futuro, il raggiungimento degli obiettivi più sfidanti.

Uno dei temi più delicati e di più difficile implementazione è sicuramente la *global mobility*, legata alla necessità di conciliare la crescita delle operazioni internazionali delle imprese con le nuove figure professionali emergenti e con le spinte migratorie dei manager. Paolo Iacci ci racconta le sfide legate all'espatrio e al reimpatrio dei manager tra i confini, attraverso lo sviluppo di pratiche sempre più raffinate e collegate alle diverse normative geografiche. Oggi ogni HR manager deve avere questa specifica competenza se pensiamo ad una organizzazione del nostro Paese non operante solamente in una dimensione domestica. Si tratta di disegnare policies retributive *ad hoc*, carriere che transitano in diverse nazioni e continenti, momenti formativi cross-culturali per evitare errori di etichetta ormai non più perdonabili a supporto dei processi di internazionalizzazione.

Mentre nel passato le piccole e medie imprese venivano liquidate come aziende che avevano una gestione delle risorse umane rudimentale, poiché non erano ancora entrate nello stadio della maturità manageriale e formalizzata, oggi giorno si riconosce alle PMI e alle *family companies* un pacchetto di modalità di gestione sofisticato pur dovendosi occupare di realtà con minor fatturato, ma non necessariamente con minore complessità. Ferdinando Lignano e Giovanni Cassataro ci ricordano il forte legame che unisce la famiglia alla propria azienda e le caratteristiche valoriali che lega famiglia e azienda al territorio, consentendo pertanto di contribuire ad un welfare locale e ad una governance attenta ai diversi portatori di interessi circostanti. Il modello di HRM non è pertanto un modello meno sofisticato, anzi. Spesso in dimensioni minori si può notare un ordinamento sistemico molto coerente e avanzato in tema di gestione dei dipendenti e interazione tra azionisti e dirigenti.

Non poteva mancare un saggio che facesse il punto sulla transizione delle relazioni industriali, dal momento dell'uscita dal Novecento industriale fino alla ultima pandemia del Coronavirus.



Sostengono Francesco Seghezzi e Michele Tiraboschi che la regolazione dei rapporti di lavoro, anche sindacale, non potrà in futuro che muoversi lungo gli snodi reticolari di una nuova geografia economica. Una geografia dei lavori che avrà sempre più come stella polare le competenze e la qualità del capitale umano, inteso sia come padronanza della tecnica e conoscenza delle nuove tecnologie digitali, sia come capacità di costruire ponti e interconnessioni all'interno dei sistemi produttivi. Con un mercato del lavoro locale, quello dei territori, che si muove all'interno di un mercato globale, nel quale la competizione per la ricerca dei talenti sarà elevatissima poiché conteranno sempre meno i luoghi e i tempi di lavoro, mentre il focus si concentrerà soprattutto sui risultati.

L'ultimo saggio è di fatto un incitamento di Umberto Bertelè ad utilizzare positivamente la scossa proveniente dalla crisi della pandemia. Non lasciamo insomma che tutto passi, nella convinzione che tutto possa tornare come prima. Come tutte le situazioni problematiche, le difficoltà del 2020 ci prospettano alcune "nuove vie", come egli le chiama, che dobbiamo cercare di imboccare: perseguire con ancora più determinazione il processo di digitalizzazione; curare e aumentare la consapevolezza generale del rispetto all'ambiente; includere socialmente tutti coloro che dimostrano fragilità, nel rispetto del valore della diversità; operare una governance che, attenta ai rischi sopportati dagli azionisti, consenta anche al resto degli stakeholders di partecipare contributivamente alla missione dell'impresa. Gli uffici che si occupano del personale nelle nostre organizzazioni hanno ampi spazi per fornire il loro contributo a questi obiettivi di modernizzazione. Le organizzazioni che non affronteranno queste sfide avranno un destino segnato. HR avvisati, mezzo salvati.